

Allan J. Cox

A bennünk rejlő vezető

Szabadítsuk fel rejtett képességeinket!

HVG KÖNYVEK

A fordítás alapja:

YOUR INNER CEO © 2007 Allan J. Cox. Original English language edition
published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA. All rights reserved.

Fordítás © Kácsor Lóránt, 2009

Szerkesztette: Márton Róza Krisztina

Borítóterv: Pataki Imre

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN 978-963-9686-71-7

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Inic Bt.

Felelős vezető: Wetzl Gabriella

Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Berki István vezérigazgató

Tartalom

<i>Bevezetés</i>	9
<i>1. fejezet: Célok</i>	13
<i>2. fejezet: Változások</i>	33
<i>3. fejezet: Külsőségek</i>	53
<i>4. fejezet: Határvonalak</i>	73
<i>5. fejezet: Igazgatótanácsok</i>	97
<i>6. fejezet: Jövőképek</i>	123
<i>7. fejezet: A jövő</i>	141
<i>8. fejezet: Példaképek</i>	161
<i>9. fejezet: Mentorok</i>	183
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	205
<i>Ajánlott irodalom</i>	207
<i>Felhasznált irodalom</i>	211
<i>A szerzőről</i>	215
<i>Név- és tárgymutató</i>	217

Bevezetés

Nem építhetjük a hírnevünket arra, amit még csak most készülünk megtenni.

– Henry Ford

Valahányszor új munkakörbe lépünk, mindig vissza kell térnünk az alapokhoz. A munkavállalók kb. 25%-a nem éli túl az első évet, és azok közül, akik megmaradnak, újabb 25% nem teljesíti ki a benne rejlő lehetőségeket. Ezek a számok rengeteg félelmet és szorongást gerjesztenek, tekintet nélkül arra, hogy valaki kezdő kereskedelmi ügynök vagy újonnan megválasztott vezérigazgató.

Létezik azonban egy módszer, amelynek segítségével úgy alakíthatjuk pályafutásunkat, hogy elkerüljük a félelmet, visszanyerjük erőnket, és biztosítsuk az eredményességet: a biztos alapok létrehozása.

E könyv témája a biztos alap megteremtése. Remélem, hogy segítségével jobban tudatosíthatjuk magunkban egyedi képességeinket és egyedi sorsunk követésekor munkára foghatjuk ezeket a képességeket a kimagasló eredmények elérése érdekében. Egyes emberek a hatalomért és a befolyásért küzdenek, de nem ez a helyes út. Azok, akik ezt követik, nemcsak kudarcot vallanak, de bénító félelmet és szorongást is keltenek – magukban és másokban is. Tapasztalataim szerint a sikeres vezetők megosztják másokkal hatalmukat, mindenkit erősebbé tesznek maguk körül, és vállalkozásuk minden érdekeltjével kedvesen, nagylelkűen és alázattal bánnak. Tudják, hogy a siker nem erőfeszítéseiknek köszönhető, hanem annak, hogy világosan megértik, kik ők, és milyen sorsot követnek.

Sajnálatos módon, a legtöbb vezető rossz célt hajszol – olyan célokat, amelyek nem állnak összhangban valódi képességeikkel, vagy amelyekről csak beszélnek, de amelyekben valójában nem hisznek. Gondolkozzunk el ezen! Ha mi és a vállalatunk (még ha csak egyszemélyes cégről van is szó) nem szavainknak megfelelően cselekszünk, hogyan teljesíthetnénk be személyes sorsunkat, illetve szervezetünk sorsát? Sehogy. Ha ezt nem tudjuk megtenni, soha nem érhetünk el kiemelkedő eredményeket, és nem lelhetünk lelki nyugalomra sem.

A megoldás erre a sokakat érintő problémára a következő: nézzünk szembe félelmeinkkel, gyűjtsük össze erőnket, és teremtsünk biztos alapot önmagunk számára! Természetesen ezt könnyű mondani, de nehéz megtenni. Hol kezdjük? Vezetők mellett végzett tanácsadói munkám során arra a meggyőződésre jutottam, hogy a vezetők egy olyan központi célnak engedelmessé válnak, *amelynek nincsenek*

tudatában. Ezek a rejtett célok javíthatnak, de ronthatnak is az adott személy vagy szervezet eredményességén. Ez nem pusztán egy légből kapott elképzelés a részemről. Először az egyetemen hallottam róla a Személyiségelméletek kurzus egyik óráján. Magát az elméletet a zseniális pszichiáter, Alfred Adler dolgozta ki, aki azt állította, hogy minden egyes ember ilyen rejtett célokat követ. Az évek során Adler elképzeléseit számtalan vezető és szervezet esetében alkalmaztam sikerrel.

A bennünk rejlő vezető betekintést nyújt Adler nagy jelentőségű munkásságának gyakorlati alkalmazásába, és olyan gyakorlatokat mutat be, amelyek segítenek abban, hogy feltárjuk rejtett céljainkat, szembenézzünk félelmeinkkel, összegyűjtjük erőnket, és továbblépünk egy jobb jövő felé. Megvizsgáljuk életstílusunkat, eldöntjük, hogy vajon oltalmazó jelenlétként vagy leselkedő veszélyként határozza-e meg életünket. Amint ezt megtettük, az oltalmazó jelenléte tovább táplálhatjuk, a leselkedő veszélyt pedig megszüntethetjük. Mélyreható meggyőződéseinkkel és vágyainkkal kapcsolatos kérdéseket teszünk fel és válaszolunk meg, majd megpróbáljuk céljainkat ezekhez a meggyőzésekhez és vágyakhoz kötni. Feltárjuk azt a valódi életstílust, amely a legjobban illik a bennünk rejlő vezetőhöz.

Azáltal is nagyot lépünk majd előre, hogy megvizsgáljuk és megszüntetjük vállalatunk szavai és tettei, szándékai és tényleges teljesítménye között húzódó szakadékot. Belátjuk, hogy a „hagyjuk, hogy megtörténjen” jobban működik, mint az „erőltessük, hogy megtörténjen”. Megtanuljuk megfogalmazni cégünk valódi célját és azt, hogyan változtassunk rajta annak érdekében, hogy naggyá tegyük a vállalatot. Magunk mögött hagyjuk félelmeinket, és engedjük, hogy erőink kiteljesedjenek. Azáltal, hogy új szemszögből vesszük szemügyre a határvonalakat (ezeket a mindenütt jelen lévő, de csak ritkán észrevehető választóvonalakat), magunkévá tesszük a minden nap újra és újra végrehajtható önmeghatározás művészetét, és képesek leszünk következetesebben kapcsolatot teremteni azzal a spirituális dimenzióval, amely életünk és munkánk minden aspektusát gazdagabbá teszi.

Amint hozzáférünk mindaddig rejtőzködő és hozzáférhetetlen képességeinkhez, példaképpé és mentorrá válunk munkatársaink és mindazok szemében, akikkel kapcsolatba kerülünk. Végül vállalatunkkal együtt élvezhetjük a bennünk rejlő vezető kiteljesedését.

Milyen útnak nézünk elébe? A fejezetekben olvasható történetekben valós személyek, valós szervezetek és valódi nevek szerepelnek, azonban helyenként, ahol a téma érzékeny területre téved vagy diszkréciót követel, fiktív nevekhez folyamodtam. Egyes példák kitaláltak, vagy két, illetve több történet összeolvasztásából erednek, és azt a célt szolgálják, hogy minél érzékletesebben vagy rövidebben fejthessem ki érveimet.

Utazásunk az 1. fejezetben kezdődik, életstílusunk feltárásával, és a 9. fejezetben ér véget, ahol megtanuljuk, hogy minden tanár tanul és minden diák tanít.

E két pont között további 7 fejezettel találkozunk majd, amelyek reményeim szerint megsokszorozzák és továbbfejlesztik vezetői képességeinket.

A 2. fejezet felruház bennünket azokkal az eszközökkel, amelyek segítségével választ adhatunk a meggyőződéseinket és vágyainkat érintő fontos kérdésekre, és újonnan felfedezett céljainkat összekapcsolhatjuk ezekkel a meggyőzésekkel és vágyakkal. Átlépjük a határt, amely elválasztja egymástól félelmeinket és kétségeinket, valamint bátorságunkat és hitünket. Megtervezzük és nyomon követjük azokat a változásokat, amelyeket valódi énünkben kívánunk létrehozni.

A 3. fejezetből megtudjuk, miért fontos vállalatunk életstílusának sajátunkéhoz hasonló feltárása. Megtanuljuk, hogyan ismerhetjük fel szervezetünk szavai és tettei, szándékai és tényleges teljesítménye, külsőségei és lényege közötti különbséget. Miután felmérjük cégünk ideális és valós személyisége közötti átfedést, belátjuk, hogy létre kell hoznunk egy oltalmazó jelenlét típusú életstílusra épülő, organikus jövőképet. Megértjük, miért hasznos a meditáció művészetének elsajátítása.

A 4. fejezet segít annak a kulcsfontosságú ténynek a felismerésében, hogy mindig valami *elől* menekülünk, valami *felé* törekszünk, vagy valami *ellen* fordulunk. Az általam határvonal-tudatosság mátrix névre keresztelt eszköz segítségével meghatározzuk, milyen szinten teljesítünk egy bennünket érintő, adott területen. Konkrét formába öntjük a határvonalakat, és megjelöljük azokat a lehetőségeket, amikor munkánk és életünk szempontjából fontos emberekkel hiteles kapcsolatot teremthetünk. Megtanulunk különbséget tenni a határvonalak látszólagos és valódi célja között, hogy ezáltal pontosan felmérhessük azokat a situációkat, amelyekkel a mindennapok során szembesülünk.

Az 5. fejezetben nyolc konkrét lépést ismerünk meg, amelyek előkészítenek bennünket arra, hogy olyan vezérigazgatókká váljunk, akik az igazgatótanács (legyen az formális vagy informális) és a felső vezetés közös energiaforrása-ként működhetnek. Megismerkedünk az igazgatótanácsok új generációjával, és belátjuk, hogy vezérigazgatóként fel kell vállalnunk a katalizátor szerepét. Megtanuljuk, hogyan készítsünk elő, tervezzünk meg és vezényeljünk le egy jó bizottsági ülést, és a vezérigazgatók számára kifejlesztett határvonal-kérdőív kitöltésével fontos felismerésekre teszünk szert – például, hogy az elsőrendű vezetők kevesebb kontrollal is többet érnek el.

A 6. fejezet azt szemlélteti, hogy minden valódi jövőkép két részből áll: az itt-és-most és az ott-és-akkor jövőképből. Megtanuljuk, hogy szervezetünk jövőbeli énjének legjobb és egyetlen jelzője az, hogy most kik vagyunk. Megpillantjuk, talán először, szervezetünk vízfelszín alatt rejtőző tökesúlyértékeit, amelyek sokszor észrevétlenül maradnak, de meghatározó szerepet játszanak abban, hogy merre tartunk.

A 7. fejezet bebizonyítja, hogy a szerkezet (forma) *mindig* úgy változik, hogy kiszolgálja az adott, megváltoztathatatlan célt (funkciót). Ez a fejezet arra is nagy

hangsúlyt helyez, hogy a jelent a jövő, és nem a múlt hozza létre. Ez a felismerés egy teljesen új perspektívát tár fel előttünk, amelynek segítségével megérthetjük, hogy vállalatunk miért cselekszik úgy, ahogy, és hogy mi magunk hogyan befolyásolhatjuk pozitív irányba ezeket a folyamatokat. Végül megtanuljuk, hogy vállalatunk életstílusát, jövőképét és célját hogyan önthetjük új, vonzó formába.

A 8. fejezet felveti, hogy egyszerre vagyunk olyanok, mint mindenki más, mint egyesek, és mint *senki más*. Ez az egyediség lesz segítségünkre abban, hogy egyedülálló példaképpé fejlődjünk. Önmagunk megtalálása pedig abban, hogy életünk minden határvonalát képesek legyünk megfelelő módon kezelni, ne csak azokat, amelyek a munkánk során merülnek fel.

Ez lenne tehát az előttünk álló út műholdképe. Induljunk el együtt, lábunkat tartsuk szilárdan a talajon, tegyük meg az első lépést a bennünk rejló vezető kiteljesítése felé, és hozzunk létre egy sikeresebb és eredményesebb jövőt!

Allan J. Cox
www.allancox.com

1.

Célok

A hajnali 2 órás bátorság az rögtönzött bátorság.

– I. Napóleon

Ted Engdall a Chicagói Egyetemen szerzett közgazdász diplomáján még meg sem száradt a festék, és ő máris gyorsan emelkedni kezdett a ranglétrán. Először egy jó nevű, építőanyagokat gyártó cégnél, utána pedig egy ingatlanfejlesztő nagyvállalatnál dolgozott. Mivel sikeresen végezte a munkáját, Ted 40 évesen megkapta egy vezető arizonai bank alelnöki posztját. A 250 fiókkal rendelkező és dinamikusan fejlődő Valley National létesítményeinek működtetéséért felelős alelnökeként a feladatai közé tartozott többek között az új építkezések, a karbantartás, a takarítás és az étkeztetés felügyelete az államban egyre szaporodó bankfiókokban csakúgy, mint a cég Phoenix belvárosában található központjában (a toronyház legfelső emeletének egyik sarokirodája volt az övé).

Ha azt hisszük, hogy Ted boldog volt életének ezen időszakaszában, akkor tévedünk. Amikor 30 évvel ezelőtt először találkoztam vele, elégedett volt az előmenetelével és szerette a munkáját, de mégis valami különös nyugtalanságot és tétlenséget érzett. Vezetési tanácsadóként segítettem neki bepillantást nyerni énje legrejtettebb rétegeibe. Ki is valójában Ted Engdall? Hogyan határozná meg az életét? Milyen célok vezérlik valójában? Nem kellene-e mélyen önmagába néznie, hogy szembesüljön önnön rejtett késztetéseivel, amelyek ezt a nyugtalanságát okozhatják?

Azt tanácsoltam neki, hogy gondolkozzon el ezen, és az üzleti zsargon mellőzésével próbáljon meg 10 vagy annál kevesebb szóval felelni ezekre a kérdésekre. Több hétig tartó tűnődés, alapos önvizsgálat és kora gyermekkori élményeinek felidézése után végül a következő válaszokkal állt elő:

Aki vagyok:	előkészítő.
Az élet:	támogatáshoz jutni.
Legfőbb célom:	egy hős farvizén evezni.

Ezek az önmeghatározások meglehetősen semmitmondónak tűnhetnek, de Tedet szinte letaglózta a szembesülés. Megváltozott a viszonya önmagához, ezáltal pedig drámai módon megváltozott a világnézete is, és a rá jellemző túlzott óvatosság helyett egyre több kockázatot kezdett vállalni. Új irányt adott az életének: megpróbált nem másoktól függeni, hanem a saját lábára állni, leküzdötte a mások eredményei miatt érzett irigységet, és büszkén vállalta saját kezdeményezéseit, ő nyújtott támogatást másoknak ahelyett, hogy maga kereste volna másokét.

Saját, papírra vetett szavaiból Ted megértette azt, amit mindenki felismer, aki a saját, valódi sorsát kívánja megélni: meg kell tanulnunk, kik vagyunk valójában, és ennek megfelelően kell cselekednünk. El kell felednünk azt a személyiséget, akiről tévesen gondoljuk, hogy mi vagyunk.

Végül Ted újrafogalmazta a *három nagy kérdésre* adott válaszait:

Aki vagyok:	cselekvő.
Az élet:	támogatást nyújtani.
Legfőbb célom:	utat mutatni másoknak.

Hat hónapon belül felmondott, elkészített egy üzleti tervet, és 1 millió dollár tőkét gyűjtött össze kockázati tőkésektől, hogy The Sunrise Group néven újtára indítsa saját karbantartó-vállalatát. Miután megküzdött az alkalmanként feltörő önbizalomhiánnyal és a felmerülő akadályokkal, ez az „újjászületett” vállalkozó lenyűgöző ügyfélkörre tett szert: nagy irodaépületek, hatalmas bevásárlóközpontok és professzionális sportlétesítmények vették igénybe cégének szolgáltatásait. Néhány röpké év alatt létrehozta a saját minibirodalmát.

Hét évvel ezelőtt Ted Engdall eladta a The Sunrise Groupot a Sanitors, Inc. nevű nagyvállalatnak, és a cég nyugati részlegének elnöke lett. A céggyesítés sikeres volt, és a Sanitorsnak, Ted segítségével, szépen szaladt a szekere, míg végül 2007. május 22-én a Sanitors bejelentette, hogy felvásárolta a koppenhágai ISS Group.

Az ISS Group a világ egyik legnagyobb épületkezelő vállalata, éves bevétele kb. 10 milliárd dollár, és több mint 410 000 alkalmazottat foglalkoztat 50 európai, ázsiai, észak-amerikai, latin-amerikai országban, illetve Ausztráliában. Ted az új felállásban is kulcsfontosságú szerepet játszott, és a fúzió után hamarosan már Isztambulban tárgyalt mint a globális vállalat képviselője. Noha Ted már közel jár a nyugdíjkorhatárhoz, hallani sem akar arról, hogy visszavonuljon. Számára már nem fontos a pénz. Igaz, milliókat keresett, de legnagyobb eredményét pénzért nem lehet megvásárolni: azt, hogy remekül érzi magát a bőrében. Huszonöt év múltán visszatalált ahhoz a talpraesett, megnyerő és önálló sráchoz, akit pályafutása kezdetén valahogy elvesztett.

Vajon Ted metamorfózisa túl könnyű, vagy éppen túl nehéz volt? Hogyan tapinthat rá valaki olyasmire, ami ennyire megfoghatatlan és ennyire rejtett? A következő oldalakon bemutatjuk, hogy miként oldható fel ez a paradoxon.

Tedet sem engedtem el jó tanácsok nélkül. Először személyesen találkoztunk, és nem sajnáltuk az időt, hogy megismerhessük egymást. Amikor végül kijelöltem számára a házi feladatot, a következő fejezetben található önismereti kérdőívhez hasonló kérdéssort nyomtam a kezébe. Hangsúlyoznom kell azonban egy nagyon fontos dolgot: csak és kizárólag Ted adhatott megfelelő válaszokat Ted kérdéseire. Ő pedig számos, elmélkedéssel teli hetet töltött azzal, hogy bátran kísérletezett önmaga meghatározásával. Végül a próba szerencse módszerrel jutott el a helyes válaszokhoz, erre pedig mindenki képes.

A három válasznak koherens egységet kell alkotnia, össze kell csengenüik. Ha elolvassuk Ted válaszait – „előkészítő”, „támogatáshoz jutni”, „egy hős farvizén evezni” –, láthatjuk, hogy egységes egésszé állnak össze: nem egészséges, mégis teljes. Ha megvizsgáljuk későbbi válaszait – „cselekvő”, „támogatást nyújtani”, „utat mutatni másoknak” –, akkor másfajta kép bontakozik ki, amely tele van életerővel, és amelyben a valódi Ted alig várja, hogy megküzdjön a világ kihívásaival.

Kezdetben mindenki úgy érezheti, hogy kész megküzdni a világ kihívásaival, és ez a lelkes hozzáállás nagyon is helyénvaló. Abból ered, hogy új, igaznak tűnő önismeretre és szabadságra tettünk szert. Ám ez valószínűleg hamarosan eltökélt szándékká konszolidálódik. Idővel nem csak a karrierünket akarjuk építeni, hanem feltámad az igényünk arra is, hogy mind személyes, mind általános szinten megteremtjük a szeretetet és közösséget magunk körül.

Vannak, akik először a céljaikat azonosítják, és csak azután térnek vissza az „Aki vagyok” és „Az élet” meghatározásához. Mások pont az ellenkező sorrendben haladnak, mielőtt céljaikkal behatóbban foglalkoznának, megpróbálnak rájönni, miről árulkodnak tetteik, és miről szól az életük.

27 mintameghatározás		
Tervező	Megoldó	Robotoló
Vitázó	Segítő	Kérdező
Katalizátor	Akadályugró	Felvágó
Hízelgő	Csatlakozó	Kutató
Kritikus	Korlátozó	Kibogozó
Fejlesztő	Szerető	Zarándok
Stimuláló	Mártír	Pocsékoló
Halogató	Ellenkező	Óhajtó
Konfliktuskerülő	Mások kedvében járó	Sóvárgó

A listát hosszasan lehetne bővíteni, az „Aki vagyok” fenti példáit csak a képzelet ösztönzésére gyűjtöttem össze. Életünket mindig cselekvések, tettek segítségével ragadjuk meg – azzal a tipikus cselekedetünkkel, amely kifejezi, hogy kik vagyunk, és merre tartunk. Például egy „tervező” (nem olyasvalaki, aki ténylegesen tervezéssel keresi a kenyerét) ezt gondolhatja: „Az élet: problémamegoldások felvázolása” – akármilyen problémákról is van szó. Egy segítő ezt írhatja: „Az élet: mások vigasztalása.” Egy zarándok így láthatja: „Az élet: a járt út követése.” Egy utazó így vélheti: „Az élet: valami új felfedezése.” Egy pocskékoló szokásos válasza: „Az élet: nem sok jóval kecsegtet.”

Ha legfőbb célunk pozitív, és a javunkat szolgálja, tekintsük úgy, mint valami-féle, bennünket oltalmazó jelenléte. Óvjuk, tápláljuk, hagyjuk, hogy fényesebb jövő felé vezessen bennünket! Ha azonban negatív, cseréljük le (mert több rosszat okoz, mint jót), és gondoljunk rá úgy, mint leselkedő veszélyre! Azért használom a „leselkedő veszély” kifejezést, mert lehetséges, hogy nem azonnal árt nekünk, ám ha ellenőrizetlenül hagyjuk növekedni, végül megfojthatja életerőnket. Kérdőjelezzük meg, változtassuk meg, és ne engedjük, hogy a mélybe rántson bennünket! És soha ne feledjük: ez az a cél, amely nemcsak karrierünknek, de egész életünknek formát és értelmet ad!

Ha új célra van szükségünk, olyan nagyszabásút és átfogót válasszunk, amekkorát csak lehetséges – olyat, amely elég nagy és pozitív ahhoz, hogy egész további életünket számunkra hiteles módon irányíthassa. Végül is, bátorság kell ahhoz, hogy azok legyünk, akik valójában lehetünk. Az új cél illeszkedjen ahhoz a személyiséghez, akiről most már tudjuk, hogy kétségkívül létezik – ahhoz, amelyet az elmúlt évek során elnyomtunk magunkban.

Olvassuk el figyelmesen az itt következő korlátozó és felszabadító célokat!

Negatív/korlátozó/leselkedő veszély	Pozitív/kitárulkozó/oltalmazó jelenlét
Meggazdagodás	Érték létrehozása
A legjobb állás megszerzése	Mások kibékítése
A tökéletesség keresése	Elérhetőnek lenni
Hatalom	Útmutatást nyújtani
Győzelmek gyűjtése	Képességek kibontakoztatása
Meggyőző erő	Szakemberként beszélni
Hosszú élet	Bölcsen élni
A jövő irányítása	Alkalmazkodni a jövőhöz

Ne feledjük: mivel változunk, és a körülmények és a világ is változik, és célunk az idő előrehaladtával fejlődhet, tisztábbá, élesebbé és sokkalta erősebbé válhat, ezért újra és újra tegyük fel magunknak a *három nagy kérdést!*

Eltévedtünk?

Ha elfogadom a felkérést, hogy egy igazgató tanácsadója legyek, azért teszem, hogy felélesszem a tüzet, függetlenül attól, hogy az adott igazgató a rámenősségével, kicsinyességével és állhatatlanságával, vagy a zsenialitásával, vonzerejével és kedvességével szerzett-e magának hírnevet. Ezek a vonások nem többek pusztán a füstnél, amelyek az egyén lelkében pislákoló tüzet álcázzák.

A bő három évtized alatt, míg igazgatók és igazgatói testületek tanácsadója voltam, 200-nál is több felmérést végeztem a felső szintű vezetők körében; több tucatnyi csoportépítő tréninget tartottam kis- és nagyvállalatok vezetői számára; számos, hosszan tartó küldetésfejlesztő projektet vezettem, amelyek célja az volt, hogy segítsenek az adott szervezeteknek, hogy újra megtalálják életerejüket, és új célokat tűzzenek ki maguk elé; segítettem a felső vezetők között kialakult vesztélyes ellentétek elsimításában; tanácsokkal láttam el az igazgatói testületeket az igazgatóik fejlesztésével kapcsolatban rájuk háruló feladatokról; számos elemzést készítettem különböző cégek vállalati kultúrájáról, hogy megalapozzam az adott cég átalakítását; és sok száz felső vezetőt láttam el karriertanácsokkal.

Rengeteget okultam ezekből a szerteágazó tapasztalatokból, de mindenekelőtt azt tanultam meg, hogy azzal teszem a legjobb szolgálatot a klienseimnek, ha elemeikre bontom a felmerülő összetett problémákat, és azzal az egyszerű központi kérdéssel foglalkozom, amely a legtöbb odafigyelést kívánja. Mindez kicsit emlékeztet Pareto törvényére, a 80/20-as szabályra: bármely vizsgálandó dologban 20% részarányt képviselnek lényeges elemek, míg 80%-ban a lényegtelen részek alkotják, habár az én munkámban általában 1% a lényeges, a többi 99% lényegtelen.

Minden megbízás kezdetén elmondom a következőket: „Eddig szinte kivétel nélkül azt tapasztaltam, hogy mire egy vezető családot alapít, hitelt vesz fel, nevelni kezdi gyermekeit, megküzd a kerti gyomokkal, feljebb araszol a vállalati ranglétrán, mindent megtesz, hogy kezelje a munkahelyi stresszt, kiépíti kapcsolatrendszerét, és negyvenes éveibe lép, szem előtt téveszti mindazt, amiben hitt, és ami a leginkább foglalkoztatta.”

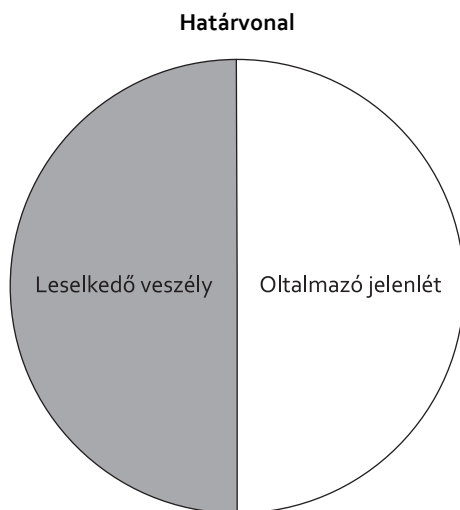
Általában azt tapasztalom, hogy ezek a szavak nagy hatással vannak a hallgatóságra, függetlenül attól, hogy Ted Engdall vagy az AT&T Igazgatósági Tanácsa ül-e velem szemben. Megérint bennük valamit – méghozzá gyakran egy igen érzékeny pontot.

A legtöbb ember, tekintet nélkül az életben elért eredményeire, nem tud vagy nem akar rátapintani erre a pontra. Szükségük van valakire (vagy egy ehhez hasonló könyvre), hogy ezt megtegye helyettük. Ezt talán a San Franciscó-i kikötőben, kemény munkával töltött nap után, késő éjszaka író dokkmunkás-filozófus, Eric Hoffer szavai fogalmazzák meg a legtalálóbban: „Azt, ami egyedi és értékes bennünk, csak villanásszerűen érzékeljük. Ha nem tudjuk, hogyan ragadjuk meg és élvezzük ezeket a felvillanásokat, nem fejlődünk, életünk pedig örömtelen lesz.”

Szem elől tévesztettük-e azt, ami értékes bennünk? Eltévedtünk-e a sikerhez és a kiteljesedéshez vezető úton? Ha így van, valószínűleg szenvedünk a valódi és a képzelt énünk között tátongó *szakadéktól*, ahogy erre Ted Engdall is rádöbbsent, miután mélyebbre ásott saját lelkében. Rejtett célja egy személyes leselkedő veszély volt, amellyel szembe kellett néznie, és amelyet le kellett győznie, mielőtt elindulhatott volna a valódi kiteljesedés felé. Ha feltesszük magunknak ezeket a kellemetlen kérdéseket, lehetséges, hogy a válaszok megdöbbsentenek bennünket. Nincs ebben semmi szégyellnivaló, inkább örüljünk neki, és fogadjuk el. Elérkezünk egy olyan határvonalhoz, amelyen át kell lépnünk.

A későbbiekben is kitűnik majd, milyen gyakran használom a *határvonal* kifejezést ebben a könyvben. (Tulajdonképpen olyannyira fontosnak tartom, hogy egy egész fejezetet szentelek neki.) Semmilyen más szó nem fedti le jobban azokat a kisebb-nagyobb döntéseket követelő élethelyzeteket, amelyekkel nap mint nap szembesülünk. Képzeljünk el egy függőleges vonallal kettéválasztott kört! A bal oldali rész sötét – ez a *leselkedő veszély*; a jobb félkör pedig világos – ez az *oltalmazó jelenlét*.

A határvonal sötét oldala olyan személyes leselkedő veszélyt jelöl, amely a félelmet és az önbizalom hiányát táplálja. A jobb oldalon a bátorságot és az önmagunkba vetett hitet találjuk. Itt egységesnek, összeszedettnek, szabadnak, teljesnek, kiegyensúlyozottnak, hitelesnek és erősnek érezzük magunkat. Itt van lehetőségünk kiváló teljesítményt nyújtani.



Gyakran használok egy bizonyos szót e jelenség leírására: alapozás. Ahogy a fejezet elején már említettem, az alapozás megszünteti a félelmet, összpontosítja erőinket és biztosítja a jó teljesítményt.

Az alapozás segít abban, hogy átlépjünk a határvonalakon és elérjük, amit sorunk kínál. Soha ne térjünk ki előle, hanem vessük bele magunkat abba, amit kínál! Üdvözljük és küzdjük át magunkat azon, amit Joseph Campbell a lélek sötét éjszakájának nevez!¹ A legtöbbször igaz, hogy fiatalunkorunk óta talán ez az első alkalom, amikor ismét találkozhatunk valódi énünkkel.

Nemrégiben átnéztem az íróasztalom felett, és feltettem egy egyszerű kérdést Jay Geldmachernek: „Mi az, ami nem hagyja aludni éjszakánként?” Jay egy cég-csoportosulás alelnöke, az Emerson Electric több milliárd dolláros forgalmat bonyolító, példásan vezetett elektromososztályának vezetője. Olyan embernek tűnik, aki soha semmitől sem fél. Elvigyorodott. „A valóság. Ezt soha senki sem érti meg egészen pontosan. Ahhoz, hogy jól végezd ezt a munkát, vagy bármi ehhez hasonlót, meg kell járnod a poklok bugyrait.”

A valóság. Félelmetes. Tele van határokkal, fenyegetésekkel és lehetőségekkel, ugyanakkor senki, még a legnagyobb tisztelettel övezett és legsikeresebb felső vezető sem térhet ki az útból, ő sem hagyhatja figyelmen kívül a határokat vagy kerülheti el a „poklok bugyrait”. Bátorság kell ahhoz, hogy elinduljunk és közelről megvizsgáljuk a sötét oldalt, a saját, személyre szabott leselkedő veszélyünket, mert a többséghez hasonlóan, valószínűleg mi is áthatolhatatlan védelmi vonalat alakítunk ki magunk körül, hogy elhárítsuk az alaptalan, bénító félelmeket, a katasztrófális képzelgéseket, a hamis vigasztalásokat, és általában életünk minden kényelmetlen tényezőjét. De ezek a falak végül mindig leomlanak. Miért ne rombolnánk le őket mi magunk?

Hajnali 2 órás bátorság

Tetszik nekem Napóleon megjegyzése a bátorságról. Azt jelenti, hogy bárki képes bátran cselekedni fényes nappal, amikor a veszély még messze jár. De mi a helyzet az éjszaka közepén, amikor a veszély ugraszt ki az ágyból?

Hajnali 2 óra, a „legsötétebb óra”. Fekszünk az ágyon, teljesen ébren, csupaszon és sebezhetően, kitéve minden sötét és nyugtalanító félelemnek, amely megzavarja álmunkat. Forgolódhatunk és hánykolódhatunk, és megpróbálhatjuk elhessegetni ijesztő gondolatainkat, vagy összeszedhetjük a bátorságunkat, hogy nyíltan szembenézzünk velük.

Hajnali 2-kor betekintést nyerhetünk saját lelkünkbe. Ha képesek vagyunk tisztán látni ezeket a hajnali 2 órás félelmeket, felfedezhetjük rejtett céljainkat,

¹ Joseph Campbell: *The Hero with a Thousand Faces*. Novato, California: New World Library, 2008. p. 232. A kifejezés eredetileg Keresztes Szent János *La noche oscura del alma* (Keresztes Szent János: *A lélek sötét éjszakája*. Ford.: Takács Zsuzsa. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1999) című művéből származik. (A Ford.)

azokat, amelyek kérlelhetetlenül hajtanak bennünket előre, függetlenül attól, hogy a határvonal sötét vagy világos oldalán állnak-e.

Képzeld el, hogy hajnali 2 óra van, és tegyük a következőket:

- Határozzunk meg egy határvonalat!
- Írjuk le a sötét oldalt (leselkedő veszély)!
- Rajzoljuk meg részletekbe menően a világos oldalt (oltalmazó jelenlét)!
- Jelöljük ki egy konkrét időpontot, amikor átlépünk a világos oldalra!

A fenti gyakorlatot a 38 éves Anita Carlsonnak tűztem ki, aki az egyik legjelentősebb New York-i könyvkiadó és kereskedővállalat egyik nagy fiókjának vezetője volt. Roger Altman, az anyavállalat vezérigazgatója a vezetés legfényesebb csillagának tartotta Anitát, ezért úgy döntött, hogy őt teszi meg utódjának.

Intelligenciája és emberismerete a csúcsra juttatta Anitát, de mivel diplomáját egy kis főiskolán szerezte, biológiából, valahol az Egyesült Államok déli részén, hivatalosan sohasem részesült üzleti jellegű képzésben. Altman úgy vélte, hogy Anita ezt a hiányosságot könnyedén pótolni tudja.

Amikor felvetette az ötletet, Anita nagyon lelkesnek tűnt. Végtére is Altman az iparág egyik legnevesebb vezetője volt. Szeretett vele dolgozni, de mit sem tudott arról, hogy főnöke ilyen nagyra értékeli őt. „Szeretném, ha elgondolkodnál valamin – unszolta Altman. – Válaszd ki az egyik legjobb üzleti iskolát! – a Harvardot, a Stanfordot, a Chicagót, a Whartont, te döntesz. Jelentkezz az egyik haladó vezetői kurzusukra! Minden költségedet a cég állja. Ezek a tanfolyamok általában 8–10 hétig tartanak. Amíg távol leszel, a feladataidat rábízzuk valaki másra.”

Habár ez az ajánlat nagyon hízelgő volt, és nagy örömet szerzett Anitának, mégis riadtan hagyta el főnöke irodáját.

Honnan származott ez a félelem? Hát nem élete nagy lehetőségét ajánlották fel neki? Talán a családjától való elszakadás riasztotta – nem akarta magára hagyni a férjét, aki mindig is támogatta karrierjét, és három fiatal gyermekét, akiket imádott? Igen, természetesen ez is aggasztotta. De valójában attól rettegett, hogy ezzel az üzleti tréninggel egy gyakorlott úszókkal teli medencébe lökik, amelyben ő épphogy csak a felszínen tud maradni. Lehetséges, hogy nemcsak hogy nem felel meg, de talán jelenlegi pozíciójáról is kiderül, hogy a pusztá szerencsének köszönheti.

Ekkor kerültem én a képbe, amikor régi barátom, Roger Altman meghívott, töltsék el néhány órát védencével egy ebéd mellett. Miután átbeszéltük Anita félelmeit és álmait, megkértem, hogy végezze el a határvonal-gyakorlatot. A következőket írta:

- Határozz meg egy határvonalat: „Próbára tesznek.”
- Írd le a sötét oldalt – leselkedő veszély: „A többiekhez képest alkalmatlanok tűnnek.”
- Rajzold meg részletekbe menően a világos oldalt – oltalmazó jelenlét: „Mindig örömmel fogadtam az új feladatokat.”

- Jelölj ki egy konkrét időpontot, amikor átlépsz a világos oldalra: „Hétfő reggel. Elfogadom Roger ajánlatát.”

Talán hirtelen eloszlottak volna Anita félelmei? Nem. Csak egy kis egészséges nyugtalanságról és fellépés előtti lámpalázzról volt szó, ami mindannyiunkra jellemző egy-egy nagyobb próbatétel előtt. De Anita végül bátran döntött. Röviden összefoglalva, a Stanfordot választotta, ahol kivívta osztálytársai osztatlan megbecsülését. Amikor néhány hónappal később visszatért a céghez, kiderült, hogy a tanfolyam messzemenően megérte a ráfordított időt és energiát, mivel üzleti szemlélettel értelmezett olyan döntési helyzeteket, amelyeket korábban általában csak az ösztöneire hagyatkozva oldott meg. A távollét miatt még magasabbra értékelte a családját, és mindennek tetejébe, egy évvel később az igazgatósági tanács jóváhagyta kinevezését a vállalat elnöki posztjára, ezáltal nyíltan kimutatva, hogy őt szánják Roger Altman utódjául.

Anitához hasonlóan bárki végrehajthatja ezt a gyakorlatot, azaz pontosan meghatározhatja és elemezheti a határt, amellyel szembesült, legyen az egy hétköznapi döntés, például hogy kit válasszon az eladási osztály élére, vagy egy életbevágó fontosságú elhatározás, például hogy felmondjon és elfogadjon-e egy másik állást, vagy hogy szembenézzen-e megromlott házasságával.

Ha ez a gyakorlat a szokásunkká válik, egyre következetesebben fogunk átlépni a sötét oldalról a világosra. Ez nagyban megkönnyíti a „nagy határvonallal” való szembesülést – azzal, amely a „Ki vagyok én?” és a „Ki lehetnék én?”, vagy a helyes végső cél és a téves végső cél között állhat.

Amikor nemet mondunk az ébresztőnek

Amikor Anita Carlson meghallotta a hajnali 2 órás ébresztőt, kiugrott az ágyból, és elkezdett a világos oldal felé száguldani. De mi történik akkor, ha figyelmen kívül hagyjuk az ébresztőt? George Brummer története intő példa lehet. Walter Bingham, egy minőségi alkalmi ruhákat gyártó és árusító, közepes méretű clevelandi cég elnöke és vezérigazgatója mutatott be George-nak. Walter néhány évvel ezelőtt egy barátján keresztül ismerte meg az akkor 25 éves George-ot, és üzletkötőként alkalmazta. George rakétaként száguldott fel az üzletkötői ranglétrán, és 28 éves korában ő lett a délnyugati régió eladási osztályának rangidős alelnöke.

George-nak köszönhetően a terület az eladási mutatók tekintetében a legutolsó helyről az elsőre küzdötte fel magát, mindössze 18 hónap alatt. George csillaga nem is ragyoghatott volna fényesebben. De akadt egy váratlan nehézség.

A cég nemrégiben újjászervezte az eladást, és az osztály élére egy új területi alelnököt nevezett ki (aki hét évvel idősebb volt George-nál, ám saját területén nem működött olyan sikeresen). Walter ekkor hívott fel, hogy megkérdezze, szánék-e

némi időt ifjú csillagára. A közelmúlt történései feldúlták George-ot, és mindenkinek panaszkodni kezdett, aki hajlandónak mutatkozott arra, hogy meghallgassa. Vajon ez a csalódás arra sarkallja, hogy felmondjon? Walter bizalmasan közölte velem, hogy: „Nem akarjuk elveszíteni, mert úgy gondoljuk, hogy néhány éven belül az én helyembe léphet.”

Amikor egy ebéd erejéig találkoztam George-dzal, közvetlen természete mély benyomást tett rám. Rögtön megértettem, hogy az elnök miért szereti annyira. Kedvességet és energiát sugárzott, az esze vágott, mint a borotva, és remek volt a humora is. Láttam, hogy pompás vezérigazgató válna belőle, de ehhez még egy kis idő kell. Az egyik lába az ajtón kívül, a másik egy rolleren volt. Elárulta, hogy csak az elnök iránti tiszteletből találkozik velem, és amint meg tud szervezni egy találkozót a főnökével, felmond.

A számos lehetőség előtt álló, türelmetlen játékos George kitűnően teljesített egy kifejezetten pletykás üzletágban, ahol a felemelkedő csillagok megjelenése nagyon hamar köztudottá válik. Egy hónappal később felhívott, hogy elmondja, elfogadta egy kisebb, de jó nevű bostoni versenytárs cégének elnöki székét. A válalatat idősebb tulajdonosa azt szerette volna, hogy George „jól fűtsön be az egész kócerájnak!”. George így is tett, és a következő néhány évben sikerült megháromszoroznia az eladásokat és megnégyszereznie a nettó bevételt. Elképzelhetik tehát meglepetésemet, amikor hirtelen ezt az állást is otthagyta. Ahogy ő fogalmazott: „Az öreg belekényelmesedett abba, hogy sikeres cég lettünk, és nem volt hajlandó kinevezni vezérigazgatónak, vagy megadni a megígért részvényeket.”

George megesküdött, hogy attól kezdve csak és kizárólag nyílt részvénytársaságnak hajlandó dolgozni.

Röviddel ezután ismét állást kapott, és kevesebb mint egy hónap alatt az elnökségig jutott az ország egyik legnagyobb, női ruházzal foglalkozó cégének egy kisebb, de ígéretes részlegénél. Gyorsan elérte azt a pozíciót, ahonnan jó eséllyel pályázhatott a vezérigazgatói székre.

George öt év alatt tízszeresére növelte a részleg eladási mutatóit és hétszeresére a profitot. Ezt a bámulatos teljesítményt leleményes marketinggel, szigorú költségmegtakarításokkal és kisebb cégek beolvasztásával érte el. Ekkor történt, hogy pusztán véletlenségből George új cégének vezérigazgatójával ebédeltem, aki nem tudott a George-dzal való kapcsolatáról. Amikor arra kértem, hogy értékelje cégének vezetőit, mindenkiről kedvezően beszélt, de leggyorsabban fejlődő részlegének vezetőjét egyenesen szupersztárnak nevezte. „Ez a fickó egy igazi vállalkozó, – mondta –, valódi munkamániás. Az olyan kis cégeknél, mint a mienk, általában nem találsz ilyen embereket.”

Bő két hónappal később George felhívott az irodámban, és időpontot kért, hogy, az ő szavaival élve: „kibogozzuk pályafutása további szálait”. Természetesen beleegyeztem a találkozóra, bár ragaszkodtam hozzá, hogy mielőtt összeülnénk, végezzen el egy kis házi feladatot. Ismerik a kérdéseket: Ki vagy? Milyen életet élsz?

Milyen célok vezérelnek? Három héttel később George eljött az irodámba, és büszkén mutatta a válaszait.

Aki vagyok:	robbanószerkezet.
Az élet:	megragadni és nem eresztetni.
Legfőbb célom:	győzni, és elvinni a díjat.

A következő órában megtudtam, hogy bár egyre-másra halmozta a látványos sikereket a részlegénél, és elnyerte az elnök (arról az vezérigazgatóról van szó, akivel együtt ebédeltem) leplezetlen csodálatát, kezdi úgy érezni, mintha nem illene a cég dolgozói közé. Az igazgatói állás másik várományosa, George egyik, hasonló pozíciót betöltő munkatársa került a nyerő pályára, és ő lett a biztos befutó. De miért ő? Miért nem George?

Elérkezett hát a határvonal-gyakorlat ideje, gondoltam. Egy időre magára hagytam az egyik szomszédos irodában, és arra kértem, hogy azonosítsa az útjában álló legfontosabb határvonalat, öntse szavakba a sötét és a világos oldalt, és a határ átlépéséhez szükséges lépéseket, nagyjából úgy, ahogy Anita Carlson esetében is tanácsoltam. George a következőket írta:

- **Határvonal:** előléptetés a részlegvezetői posztról a vállalat igazgatójává.
- **Sötét oldal (leselkedő veszély):** a türelmetlenség elűz a vállalattól.
- **Világos oldal (oltalmazó jelenlét):** a jó eredményhez idő kell.
- **Tettek:** lassíts, légy türelmesebb, és szokj le arról, hogy felkapod a vizet és felmondasz!

Úgy gondoltam, hogy magába mélyedt, és igen értékes megállapításokra jutott. Mit tehetne kimondottan annak érdekében, hogy átlépje ezt a határvonalat? Váltsa fel jelenlegi nyaktörő iramát egy türelmesebb és ésszerűbb, 1–3 éves tervvel? Helyezzen nagyobb hangsúlyt a zongorázásra? George (aki virtuóz jazz-zenész is volt) remekül játszott. Még saját triója is volt, és egész jól keresett azzal, hogy hétvégeként különböző klubokban lépett fel. Azt tanácsoltam neki, hogy támaszkodjon erre az örömforrásra annak érdekében, hogy munkahelyén türelmesebb lehessen. Megegyeztünk, hogy kapcsolatban maradunk, és mivel kedveltük egymást, időről időre továbbra is találkoztunk.

Nem mondott fel, a cégnél maradt, de azt mondta, még mindig vágyakozik az igazgatói állásra, ugyanakkor beszélgetéseinkből kiderült, hogy nem sokat tett azért, hogy megzabolazza a munka és általában az élet területén tanúsított féktelen tempóját. Öt évvel később cégének egyik tisztségviselőjétől megtudtam, hogy számos okból kifolyólag elbocsátották: ivott, rossz szakmai döntéseket hozott, és általában véve leromlott a teljesítménye. Visszaköltözött szülővárosába,

St. Louisba, és bár anyagilag független volt, mégsem akarta senki sem alkalmazni. Egyre többet ivott. Természetes vonzerejét soha nem veszítette el, de szervezete összeomlott, és 10 évvel később megadta magát a májbetegségnek. A tanulság? Soha ne mondjunk nemet az ébresztőnek!

Mindig tegyünk különbséget a hétköznapi akadályok és a leselkedő veszély között!

Hadd álljak meg egy pillanatra, hogy rámutassak egy fontos különbségre. Látható-e a különbség a George-ot végül felemészítő leselkedő veszély és az olyan hétköznapi akadályok között, amelyek szintén ébren tarthatják a bennünk rejló vezetőt éjszakánként?

A napokban Peter Georgescuval reggeliztem, aki nem sokkal azelőtt mint vezérigazgató vonult nyugalomba a világ egyik vezető reklámügynökségétől, a Young & Rubicamtól. A cégnél vezérigazgatóként töltött 10 éve alatt elért eredményeinek listája hosszú oldalakat töltene meg. Ennek ellenére mégis a munkája során tapasztalt nehézségekről mesélt: „Amikor vezérigazgató lettem, először úgy éreztem magam, mintha a Marsra pottyantam volna. Ügyvezető igazgatóként jóban voltam a vezérigazgatóval, és egész pályafutásom a céghez kapcsolódott. Rengeteget beszélgettünk, és mindig elmondta nekem, milyen lépéseket fontolgat, de fogalmam sem volt arról, milyen, mindenre kiterjedő figyelemre kell szert tennie annak, aki elfoglalja azt az emeleti irodát. Magányos dolog ez. Elveszted a munkahelyi barátaidat. Az üzlet lesz az első. A munkád nehezebb és összetettebb, mint bármikor azelőtt. Még azok a korábbi vezérigazgatók sem képesek már teljes mértékben felmérni, milyen megerőltető ez a munka, akik néhány éve már visszavonultak.”

Természetesen órákig tudta volna még sorolni az ilyen és ehhez hasonló nehézségeket, de erre semmi szükség nem volt. Elég, ha végignézzük az újságok legfrissebb szalagcímeit:

- A magasba szökő üzemanyagárak veszélybe sodorják a repülőgép- és teher szállító társaságokat.
- Az amerikai hadsereg egyik, Irakban szolgáló tábornoka kénytelen volt lemondani, amikor a sajtó bírálta az amerikai katonáknak a helyi lakossággal szemben tanúsított állítólagos kegyetlenkedését.
- A negyedéves bevételek kismértékű csökkenése (a profit egy hajszálnyival alacsonyabb lett, mint azt az elemzők várták volna) megzavarta egy cég részvényeseinek számát.
- Egy nonprofit szervezetnek nehézségei támadtak egy természeti csapást követő pénzgyűjtő akció során, mivel az emberek azt mondják: „Már adakoztunk a Vöröskeresztnek a Katrina hurrikán után.”

- Egy gyógyszergyártó cég csődöt jelentett, miután 7000 pert indítottak ellene, mivel a hatóságok határozata szerint termékeik nem biztonságosak.
- Egy területi iskolai ellenőr nyilatkozik a szexbotrányról, amelybe egyik igazgatója is belekeveredett.
- Egy marhahússal foglalkozó vállalat a csőd szélére került, mivel egyik kanadai beszállító cégét karantén alá vonták, miután csordáinak egyik állatánál kergemarhakórt állapítottak meg.
- A szeptember 11-én történeteket követően az utazási irodák forgalma nagymértékben visszaesett.
- Egy helyi egyházkerület püspöke nyilatkozik annak a papnak az esetéről, aki fiatalokat molesztált.

A fentiek, és további számtalan probléma, mint például az útlezárások vagy a különböző szerencsétlenségek, könnyen elűzhetik a vezérigazgatók álmát, különösen akkor, ha arra kényszerülnek, hogy minden szavukat és tettüket alaposan megfontolják egy-egy krízis során. Egy (képzelt vagy valós) baklövés azonnal negatív következményekkel járhat. Egy vezérigazgató álmát egyetlen „veszélyforrás” is elronthatja, de ezek romboló ereje a közelébe sem érhet annak a kárnak, amelyet egy személyes leleskedő veszély okozhat, amely ugyanolyan biztosan végezhet egy vezérigazgatóval, mint egy szívlövés.

Mintegy hat évvel ezelőtt egy alkalommal egy 1200 fős hallgatóság tagja voltam a The Economic Club of Chicago szponzorálta vacsorán. Az est előadója, Carly Fiorina egy vagy két évvel ezelőtt vette át a Hewlett-Packard kormánykerekét.

Számtalan vezérigazgató beszédét hallottam már, de még soha nem talákoztam ilyen meggyőző és lebilincselő előadással, mint amit ez a kimagaslóan tehetséges asszony tartott. Rabul ejtette a csokornyakkendő hallgatóságot, és amikor mondanója végére ért, néhány másodpercig néma csend volt, mielőtt magunkhoz tértünk volna, és tapsviharban törtünk volna ki.

2005. február 9-én a Hewlett-Packard igazgatósági tanácsa elbocsátotta Ms. Fiorinát. Nem ismerem a dráma cégen belüli részleteit, de mindenkit biztosíthatok, hogy eltávolítását nem a cég átlagbevétele miatt kezdeményezték. A problémák nagyrészt a hölgy stílusából eredtek, amely egyszerűen elfogadhatatlan volt. A Wikipédia egyik bejegyzéséből némi képet alkothatunk erről a stílusról:

Fiorina HP-nél töltött ideje lényegében viták hosszúra nyúló sora volt. A cégnél tapasztalható népszerűtlenségét csak továbbberősítették döntései, amelyeket egyesek provokatívnak tartottak. Amikor a HP-hoz került, eltávolíttatta a vállalat alapítóinak, William Hewlettnek és David Packardnak a portréit a HP épületeinek előcsarnokából, és a sajátját rakatta a helyükbe. A HP a David Packard által írt könyvben megörökített „HP-utat” követve régóta tartotta magát ahhoz az elvhez, hogy lényegében nem hajt végre dolgozói létszámleépítéseket. Fiorina azonban ezt a felfogást hatá-

rozottan régimódinak tartotta, és a profit növelésének érdekében felgyorsította a létszámleépítés folyamatát.

Ezenkívül, miközben a HP egyre-másra bocsátotta el az alkalmazottait, jóváhagyta két céges repülőgép haszonbérletét, kiharcolta, hogy a HP finanszírozza magánjachtjának átszállítását a keleti partról a nyugati partra, és végeérhetetlen üzleti utakra indult, hogy politikusokkal és hollywoodi sztárokkal találkozzon. Nyilvánvaló volt, hogy ezek az utak egy politikai karrier előkészítését, nem pedig a HP részvényeseinek érdekeit szolgálták. Cselekedeteiből ítélve az Egyesült Államok egyik jó nevű, a Szilícium-völgy ügyeivel foglalkozó, San Jose Mercury News című napilap arra a feltevésre jutott, hogy a HP-nél töltött idő után Fiorina a republikánus párt színeiben indulni kíván a kaliforniai kormányzóválasztáson. Férje, Frank Fiorina családja szerint 2005 után még mindig reménykedik egy magas szintű kormánykinevezésben a republikánus vezetésen belül, de lehetséges, hogy nyers stílusa még több évig kizárja ennek lehetőségét.

Akárhogy is, a rátermettség, az éleselméjűség és a tapasztalat soha nem feledtethet el egy nagyobb pályafutásbeli hibát. Egy elsikkadt vagy figyelmen kívül hagyott határvonal bárkit a mélybe taszíthat – legyen az vezérigazgató vagy portás –, függetlenül attól, hogy az adott személy mekkora szellemi tartalékokkal rendelkezik. Higgyék el nekem, ezt a hibát sokkal könnyebb elkövetni, mint nem megfelelően reagálni egy kamionsztrájkra vagy egy gyenge mérleg-egyenlegre.

Ugyanígy, ha átlépünk a határvonalon a világos oldalra, az hatalmas előnyökkel járhat, különösen azokat a rejtett karrierformáló kérdéseket tekintve, amelyek az egyének vagy a vállalatok sikerének útjában állnak, amikor hétköznapi akadályokkal kerülnek szembe. Emlékezzünk Tedre és Anitára, akiknek sikerült átlépniük a határvonalon, és George-ra, aki nem tudta hasznosítani, amit megtanult. Miközben Ted megtört egy nyugtalanító és a pályafutását is fenyegető mintázatot, Anita pedig rátapintott arra, ami hátrányosan befolyásolhatta volna előmenetelét, George ezek egyikét sem tudta megtenni.

Vajon mi képesek vagyunk-e próbára tenni belső vezetőnket, és megtalálni a saját mintánkat? Vajon meg tudunk-e szabadulni a személyes leleselkedő veszélyünktől, és újra hasznosítani tudjuk-e egyedülálló képességeinket, amelyeket eddig esetleg elhanyagoltunk? Ez a legjobb módja annak, hogy felfedezzük és felszabadítsuk a bennünk rejlő vezetőt.

Életstílusunk feltárása

Annak érdekében, hogy felismerhessük a leselkedő veszélyeket, figyeljük az életünkben felbukkanó intő jeleket! Ezek néha szinte megfoghatatlanok és megfogalmazhatatlanok, mint például az alkalmazottak elbocsátását elodázó vezető esetében, aki kerüli a potenciálisan kellemetlen döntések meghozatalát, de olyan kézenfekvő és nyilvánvaló esetekben is megmutatkozhatnak, mint amikor a vezető nagyon kijön a sodrából, ha másokat hibáztat. Mielőtt belevágnánk a saját intő jeleink felkutatásába, álljunk meg egy pillanatra, és tekintsük át a pszichológus Alfred Adler személyiségelméletének egyik központi fogalmát.

Adler elméletében megalkotta az „életstílus” kifejezést, azaz az életről alkotott meggyőződéseink rendszerét, amely az egyénben legjobb esetben is csak halványan tudatosul.

Meggyőződéseink csalóka természetéből adódóan legtöbbször nem látja teljesen tisztán saját életstílusát. Hogyan szüntethetjük meg ezt a vakfoltot? Egyszerűen úgy, hogy módszeresen és csendesen magunkba mélyedünk, és megpróbáljuk rábízni magunkat természetes megérzéseinkre.

Tartsunk egy kis szünetet! Csukjuk be a szemünket! Összpontosítsunk határozott meggyőződéseink egyikére! Fejezzük ki a lehető legkevesebb szóval! Például tegyük fel, hogy hajlamosak vagyunk a kellemetlen döntések elodázására. Korlátunk meghatározása valahogy így szólhat: „Nem szeretem megbántani az embereket.” De valójában mit is jelent ez? „Azt akarom, hogy az emberek kedveljenek!” Vagy esetleg: „Nem akarom magam rosszul érezni!”

Mindannyian rendelkezünk (1) kialakult világnézettel, és (2) azzal összhangban álló és azt fenntartó irányítórendszerrel, ám többé-kevésbé mindkettő tudat alatti szinten működik. Az ebben a fejezetben található gyakorlatok – a *három nagy kérdés* és határvonal-elemzés – hasznos eszközt jelentenek ahhoz, hogy ezen berögzült szemléletmódot, illetve ezt a csak részben megértett rendszert pszichénk mélyéről a felszínre hozhassuk, és így fogást találhassunk életstílusunkon.

Adler védenca, Rudolph Dreikurs még többet fedett fel a különböző életstílusok jelentőségéről, amikor ráébredt, hogy három alkotóelemből állnak. Akármilyenek is legyenek meggyőződéseink, rejtettek avagy nyilvánvalóak, a következő elemek minden bizonnyal megtalálhatók bennük:

- *Énkép:* Egy magunkról kialakított, kitörölhetetlen kép, amelyet a kellesténél ritkábban látunk tisztán.
- *Világnézet:* Mélyről fakadó meggyőzések az élet szerkezetéről és felépítéséről, amelyet általában csak részleteiben vagyunk képesek megérteni.
- *Legfőbb cél:* Életünk mágnese, amely létünk minden egyes részecskéjét a saját szolgálatába állítja. Ez nagyrészt szintén kívül esik tudatos látóköreinkön, és

énképünkhöz és világnézetünkhöz hasonlóan egyaránt eredhet a sötét és a világos oldalról. Segíthet, de el is pusztíthat bennünket. Bár ezek a fogalmak úgy fonódnak össze, mint a kötél szálai, a legfőbb cél megelőzi az első kettőt. Bizonyos értelemben a jövő hozza világra a jelent (erről a későbbi fejezetekben szövegek részletesebben).

Rendben, térjünk tehát vissza saját életstílusunkhoz! Írjuk le, hogyan látjuk önmagunkat (énkép), hogyan „fürkésszük” a látóhatárunkat (világnézet), és legfontosabb célunkkal összhangban hogyan navigálunk az élet tengerén!

Nehéz kérdések, kézenfekvő válaszok nélkül. Ám életünket mégis ez a három tényező formálja. Nyilvánvalóan minden erőnkkel arra kell törekednünk, hogy tisztán lássuk, és feltárjuk ezeket lelkünk mélyéből, és elgondolkozzunk, milyen jó vagy rossz hatással vannak életünkre.

Az önvizsgálat segít választ adni azokra a központi kérdésekre, amelyeket minden egyes kliensem elé leteszek: Ki vagyok én? Milyen életet élek? Mi hajt előre?

Most újfent nekiláthatunk a gyakorlatnak.

Énkép: _____
(Ki vagyok én?)

Világnézet: _____
(Milyen életet élek?)

Legfőbb cél: _____
(Mi hajt előre?)

Ahogy azt már korábban láttuk, a központi cél gyakran rejtett, annak ellenére, hogy úgy húz bennünket előre, mint egy erős mágnes. Ahhoz hasonlóan működik, mint amit a fizikusok „különös attraktornak” neveznek. Ez az a rejtélyes tényező, amely a láthatatlan részecskéket összeköti és világegyetemünket irányítja. Nem láthatjuk, de létünk minden egyes elemét, minden egyes gondolatunkat és cselekedetünket olyan ellenállhatatlanul vonzza, mint a mágnes a vasport. Attól függetlenül, hogy a világos vagy a sötét oldalról, leselkedő veszélyről vagy oltalmazó jelenlétről van-e szó, ugyanolyan erővel bír. A veszély romba döntheti életünket, az oltalmazó jelenlét pedig megmentheti azt.

Központi célunk rejtett voltából kifolyólag újra és újra meg kell ismételnünk életstílusunk feltárásának folyamatát, hogy fejlesszük és finomítsuk. Mai észrevételeink arra készíthetnek, hogy újragondoljuk vagy módosítsuk tegnapi

válaszainkat, és a holnap kritikus önvizsgálata megint csak megváltoztathatja a ma válaszait. Olyan ez, mint egy képesség fejlesztése (ami jelen esetben a fejünkben lakozik). Használni kell, különben elvész. Minél többet dolgozunk rajta, annál erősebb lesz. És erőteljes elmére van szükség ahhoz, hogy feltárjuk azt a nehezen megfogható életstílust, amely ilyen erős kézzel irányítja életünket és munkánkat.

Néhány jó tanács. Próbáljuk meg definícióinkat 2-3 szavas kifejezésekre korlátozni. „Mindenek fölött légy hű magadhoz” – küzdjünk az őszinte válaszokért! Ne essünk abba az általános hibába, hogy pozitív kicsengést próbálunk adni életstílusunknak. Máskülönben soha nem fedezzük fel a ránk leselkedő veszélyt, és soha nem határozzuk el, hogy átlépünk a határvonalon az oltalmazó jelenlét térfelére.

Gondolkozzunk el az alábbi átalakuláson! Lindsay Cordell egy fiatal hölgy, aki sokáig küszködött a válaszaival, míg végül a következőkkel állt elő:

Aki vagyok:	mártír.
Az élet:	nagy csalódás.
Legfőbb célom:	leleplezni a képmutatást.

Lindsaynek nem tetszett saját életstílusa, de volt hozzá bátorsága, hogy őszintén vállalja, és hozzálátott, hogy változtasson rajta. Jogot tanult, majd az FBI ügynöke lett, ahol olyan emberek után nyomozott és olyan bűnözőket tartóztatott le, akik megerősítették énképét és világnézetét. Némi lelki önvizsgálat után azonban felmondott, változtatott életstílusán és elindult az oltalmazó jelenlét felé. Büntetőjogot kezdett tanítani egy egyetemen, és világszínvonalú kutatóvá képpezte magát. Számos alkalommal konzultált a szövetségi börtönrendszer képviselőivel, és azt tanulmányozta, hogyan lehetne csökkenteni a visszaeső bűnözők számát. Korábbi életstílusát a következő válaszokkal helyettesítette:

Aki vagyok:	vizsgálódó.
Az élet:	rejtélyes.
Legfőbb célom:	a zárt ajtók feltárása.

Lindsay átlépte a sötét és a világos világot elválasztó határvonalat, képességeit pedig egy számára sokkal megfelelőbb cél szolgálatába állította. Egy jobb életre kellett szavaznia, és ő a lábával szavazott.

A száj értékei kontra a láb értékei

Az emberek többsége általában nem egy nap vagy egy hét alatt fürkészi ki életstílusának lényegét. Játshadozunk vele türelmesen! Keresgéljünk ráérősen! Serkentsük, kicsit provokáljuk önmagunkat, közelítsünk több oldalról is, és hagyjuk, hogy megérzéseink önmaguktól bukkanjanak a felszínre! Őrizzük meg a humorérzékünket, ha képesek vagyunk rá! Ne erőltessünk semmit! Néha a legváratlanabb helyzetekben érkezik el a megvilágosodás, a ráébredés, miközben valami teljesen mást csinálunk, valami élvezetes dolgot, amely eltereli a figyelmünket, például teniszszünk vagy a gitárunkat pengetjük.

A másik trükk az, hogy szenteljünk kevesebb figyelmet a szánkknak, és többet a lábunknak.

Ahelyett, hogy a szavainkra ügyelnénk (amelyek jövőbeli tetteink legmegbízhatatlanabb indikátorai), figyeljük a lábunkat! Merre vittek bennünket tegnap? Merre visznek ma?

Minden esetben tegyük fel magunknak a kérdést: „Ki vagy mi felé?”, „Ki vagy mi elől?”, „Ki vagy mi ellen?” indulunk.

Merre visznek lábaink holnap? Ha hitelesen akarjuk látni magunkat, higgyünk a megfigyelhető mozdulatainknak! A látható felfedheti a láthatatlant. Fogadjuk úgy cselekedeteinket, mint állásfoglalásunk meggyőző és megbízható mutatóit!

A testbeszéd többet árulhat el, mint a kimondott szó, tekintet nélkül arra, hogy valaki mást akarunk-e felmérni, vagy önmagunkat próbáljuk-e feltérképezni. Magabiztosan mondjuk ki, amit ki kell mondanunk, de figyeljünk oda jobban, hogy merre visznek lábaink!

Minden tapasztalt piackutató tudja, hogy a célcsoportok tagjai sokszor csak képzeletbeli vásárlási szándékaikat fejezik ki, de amikor eljön az ideje, egészen más szempontok alapján vásárolják vagy nem vásárolják meg azt a bizonyos terméket. Nyilvánvaló, hogy nem tudatosan megfogalmazott szempontjaik irányítják a döntéseiket. Ez segít megmagyarázni azt, hogy a valódi életstílus miért olyan nehezen megragadható: az énkép, a világnézet és a legfőbb cél szüntelenül bújócskát játszik az elménkben.

Az életstílus feltárása érdekében először is meg kell vizsgálnunk viselkedésünket és mozgásunkat. Amíg ezt nem tettük meg, nem találhatunk kielégítő választ a *három nagy kérdésre*.

Mindez túlságosan szubjektívnek, túl elvontnak és filozofikusnak, túl átmenetinek és megfoghatatlannak tűnik? Bízbanak bennem! Nem az. Én legalább olyan lényegre törő, megfontolt és józan vagyok, legalább annyira a földön járok, mint azok a vezérigazgatók, akikkel pályafutásom során tárgyaltam, és higgyék el nekem, ők is és én is sokat tanulunk abból, ha az élet racionálisan fel nem fogható dolgairól beszélgetünk.

Ahogy egyre őszintébben és határozottabban kutatunk valós önmagunk után, úgy veszünk észre egyre több olyan mozzanatot, amelyek egy egységes mintázatba állnak össze. Koncentráljunk ezekre a sokatmondó jelekre, és keressünk újabbakat! Próbáljuk meg megnevezni ezt a mintázatot! Vegyünk sorra több fogalmat is, és végül az egyik helyesnek bizonyul majd. Osszuk meg legjobb barátunkkal, legjobbban becsült munkatársunkkal, életünk valamely fontos szereplőjével, a házastársunkkal vagy a nővérünkkel! Ők figyelnek ránk, de vajon egyetértenek-e majd velünk? Megerősítenek-e minket önmagunkról alkotott véleményünkben? Kérjük meg őket, legyenek velünk kíméletlenül őszinték, olyanok, amilyenek mi vagyunk saját magunkkal!

E fejezet tanulságai:

- Ismerjük fel elvesztett álmainkat és vágyainkat!
- Ismerjük fel személyes határainkat, amelyek elválasztják a félelmet és az önmérsztő kétségeket a bátorságtól és a meggyőződéstől!
- Tisztázzuk, hogy életstílusunk „oltalmazó jelenlét” vagy „leselkedő veszély”!
- Reagáljunk az ébresztőre!
- Fejezzük ki rejtett énünket!

Belső vezetőnk teendői:

- Induljunk felfedezőútra, hogy megtaláljuk rejtett céljainkat!
- Újra és újra tegyük fel a *három nagy kérdést*, amíg őszinte választ nem tudunk adni rájuk!
- Ne a szavainkra figyeljünk, hanem a lábunkra!
- Időről időre ismételjük meg a „Ki vagyok én?”- és a határvonal-gyakorlatokat! Az élet árad és változik. Kövessük az áramlatot!

Felhasznált irodalom

- Baker, Wayne: *Achieving Success Through Social Capital* (Siker a társadalmi tőke segítségével). San Francisco: Jossey-Bass, 2000
- Barks, Coleman, transl.: *The Soul of Rumi* (Rúmi lelke). San Francisco: Harper San Francisco, 2001
- Bennett, Nathan – Miles, Stephen: *Riding Shotgun: the role of the COO* (A kísérő: az ügyvezető igazgató szerepe). Palo Alto: Stanford Business Books, 2006
- Bly, Robert, transl.: *Selected Poems of Rainer Maria Rilke* (Rainer Maria Rilke válogatott versei). New York: Harper & Row, 1981
- Buber, Martin – Friedman, Maurice L., edit.: *The Knowledge of Man* (Az emberi tudás). Atlantic Highlands, N.J.: Humanity Books, 1998
- Buber, Martin – Gregor, Ronald, trans.: *I and Thou*.²⁷ New York: Scribner, 2000
- Buckingham, Marcus – Coffman, Curt: *First, Break All the Rules*.²⁸ New York: Simon & Schuster, 1999
- Dalai Lama – Chan, Victor: *The Wisdom of Forgiveness*.²⁹ New York: Riverhead Books, 2004
- Gendler, J. Ruth: *The Book of Qualities* (A tulajdonságok könyve). New York: Harper & Row, 1988
- Georgescu, Peter – Dorsey, David: *The Source of Success*. (A siker forrása). San Francisco: Jossey-Bass, 2005
- Gleick, James: *Chaos: Making a New Science*.³⁰ New York: Viking Penguin, 1987
- Gregorian, Vartan: *Islam: A Mosaic, Not a Monolith* (Az iszlám: mozaik, nem monolit). Washington, D. C.: Brookings Institution Press, 2003
- Hammarskjöld, Dag: *Markings* (Útjelzők). New York: Knopf, 1964
- Hawkins, David R.: *Power vs. Force: The Hidden Determinants of Human Behavior*. (Hatalom és erőszak: az emberi viselkedés rejtett befolyásoló tényezői). Carlsbad, Cal.: Hay House, Inc., 2002

²⁷ Martin Buber: *Én és te*. Ford.: Bíró Dániel. Budapest, Európa Könyvkiadó, 1994

²⁸ Buckingham, Marcus – Curt Coffman: *Először is, szegd meg az összes szabályt!* Ford.: Szilágyi Katalin. Budapest, Bagolyvár, 2002

²⁹ Öszentsége a dalai láma és Victor Chan: *A megbocsátás bölcsessége – A bensőséges beszélgetések és utazások*. Ford.: Veszprémi Krisztina. Budapest, Ursus Libris, 2008

³⁰ James Gleick: *Káosz – Egy új tudomány születése*. Ford: Szegedi Péter. Budapest, Göncöl, 2004

- Hoffer, Eric: *Reflections on The Human Condition* (Gondolatok az emberi létről). New York: Harper & Row, 1974
- Horney, Karen: *Neurosis and Human Growth* (Neurózis és emberi fejlődés). New York: W.W. Norton, 1991
- Kung, Hans: *Freud and the Problem of God* (Freud és az istenség problémája). New Haven: Yale University Press, 1979
- La Mott, Anne: *Traveling Mercies: Some Thoughts on Fait* (Utazó kegyelem: gondolatok a hitről). New York: Pantheon Books, 1999
- Markova, Dawna: *No Enemies Withi.* (Belső ellenségek nélkül). Newburyport, Mass.: Conari Press, 1994
- Mitchell, Stephen, transl.: *The Poetry of Rainer Maria Rilke* (Rainer Maria Rilke költészete). New York: Random House, 1982
- Mitchell, Stephen, transl.: Lao-ce: *Tao Te Ching.*³¹ New York: Harper & Row, 1988
- Murphy, Emmett C: *Talent IQ* (A tehetség intelligenciája). Avon, Mass.: Platinum Press, 2007
- Olins, Wally: *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design* (Vállalati identitás: hogyan tegyük láthatóvá üzleti stratégiánkat). Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1989
- Olins, Wally: *On Brand.*³² London: Thames & Hudson, 2004
- Osbon, Diane K., ed.: *A Joseph Campbell Companion* (Joseph Campbell). New York: Harper Collins, 1991
- Poitier, Sidney: *The Measure of a Man: A Spiritual Autobiography* (Mégmértetés: spirituális önéletrajz). New York: Harper Collins, 2000
- Prothero, Stephen: *Religious Literacy* (Vallásos műveltség). San Francisco: Harper San Francisco, 2007
- Rilke, Rainer Maria, and Joan Burnham, trans.: *Letters to a Young Poet.*³³ Novato, Calif.: New World Library, 2000
- Sonnenfeld, Jeffrey A.: „What Makes Great Boards Great” (Mi teszi naggyá a nagy igazgatósági tanácsokat?). *Harvard Business Review*, September–October 2002, pp. 106-113.
- Stafford, William: *The Way It Is: New & Selected Poems* (Ahogy van: új és válogatott versek). St. Paul, Minn.: Graywolf Press, 1997

³¹ Lao-ce: *Tao te king – Az Út és Erény könyve.* Ford.: Weöres Sándor Tőkei Ferenc prózafordítása alapján. Budapest, Terricum, 2008

³² Wally Olins: *A márkák – A márkák világa, a világ márkái.* Ford.: Hollósi Ilona. Budapest, Józsefvárosi Műhely, 2004

³³ Rainer Maria Rilke: *Levelek egy ifjú költőhöz.* Ford: Szabó Ede. Budapest, Fekete Sas Kiadó, 1994

- Tapscott, Don – Williams, Anthony D.: *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*.³⁴ New York: Portfolio, 2007
- Wackerle, Frederick W.: *The Right CEO* (A jó vezérigazgató). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2001
- Williams, Miller: *The Ways We Touch* (Érintések). Champaign, Ill.: University of Illinois Press, 1997

³⁴ Don Tapscott – Anthony D. Williams: *Wikinómia – Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés*. Ford.: Garamvölgyi Andrea. Budapest, HVG Könyvek, 2007

A szerzőről

Allan J. Cox vezetői tanácsadó és az Allan Cox & Associates, Inc. alapítója. Számos nagyvállalat és nonprofit szervezet, többek közt a USG, a Motorola, a Consolidated Communications, a Columbus McKinnon, a Kraft, a Pillsbury, a Minnesota Vikings, a Child Welfare League of America és a *The Christian Century* magazin vezérigazgatója és felső vezetése mellett dolgozott tanácsadóként. Öt évig volt a Chicago Center of Ethics and Corporate Politics igazgatótanácsának elnöke. Feleségével, Cherrel, Chicagóban és San Diegóban élnek és dolgoznak.

Allan J. Cox eddig megjelent könyvei

Confessions of a Corporate Headhunter (Egy nagyvállalati fejedelmű vallomása)

Work, Love and Friendship (Munka, szerelem és barátság)

The Cox Report on the American Corporation (A Cox-jelentés az amerikai nagyvállalatokról)

The Making of the Achiever (Így készülnek a nyertesek)

The Achiever's Profile (Egy nyertes életrajza)

Straight Talk for Monday Morning (Egyenes beszéd hétfő reggelekre)

Redefining Corporate Soul (A nagyvállalat lelkének új meghatározása)

Név- és tárgymutató

A

a három nagy kérdés 14, 16, 27, 30-31, 61, 64-65, 139, 179
a jó mentor 20 tulajdonsága 198–200, 202
a részvétel 8 szabálya 100
a változás ABC-je 51-52
Adler, Alfred 27, 33, 38, 55, 60, 74, 89, 141, 144
alapozó kérdések 35-36
Alliance Care 84
Altman, Roger 20-21
analógiák
 állat- 132, 147-48
Angus Corporation 125–27
Angus, Harold 125–27
Angus, Morton 125–27

B

bátorság 13, 16, 18-19, 29, 31, 43, 45-46, 52, 84, 127, 198, 200
Benison Communication 168, 170-71
Berra, Yogi 123, 130, 196
Brumner, George 21–26
Buber, Martin 82, 189
Buchanan, John 131–34

C

Campbell, Joseph 19, 39, 44, 46-47
Canavan, Pat 108, 121
Carlson, Anita 20-21, 23
Carstairs Computing 41
cél(ok)
 -kitűzés 61–63, 133, 135, 141, 146, 157–59, 188
 -tudatos 35, 55
 központi - 28, 47, 57, 74, 88, 124, 143-44
 legfőbb - 16, 27-28, 30, 38, 48, 54, 61, 66, 89, 91, 124, 144, 161, 174, 192
Christopher Weil & Company 184-85
Churchill, Winston 37, 141
Coca-Cola 136
CWC 185–89, 200-01

Cs

csapat-együtműködési kérdőív 199, 201

D

dalai láma 60
Dannessa, Dom 161, 172, 197-98
Davis, Joyce 163
de Callier, Pepper 178
Dreikurs, Rudolph 27, 33, 78

E

egyediségletár 166-67
Ehrhart, Karl 34, 36
élet
 -stílus 27–31, 33-34, 37–39, 41, 46, 49, 51-52, 61–64, 67, 69, 71, 86, 89, 91, 119, 125, 127, 141, 146, 148-49, 153-54, 156-57, 159, 161, 166, 169, 172–75, 177-78, 181, 195
 -út 66, 181
elkötelezettség 102, 116, 139, 148, 153, 171, 192, 195, 199
előle-felé-ellene kérdéssor, E-F-E 74-75, 78-79, 81
Emoto, Masaru 189–91, 203
én
 -kép 27–30, 46, 57, 65, 67, 121, 139, 143-44, 148, 152, 177, 201
 ideális - 54, 56
 kreatív - 38-39, 51-52, 169, 177
 valós - 56
ÉN 178, 181
Engdall, Ted 13-14, 17-18
érték(ek)
 láb -i 30
 negatív - 60, 127, 139, 147-48
 ön- 103
 pozitív - 60, 71, 127, 143, 146-47, 159, 191
 száj -i 30
 vállalati - 138
ésszerűsítés 91
Ézsau 44-45

- F
- Farley, Neal 104
- félelmek 19-20, 39-41, 52, 80-81, 120, 175, 193
- felső vezetés 105, 107-10, 115, 121-22, 128-29, 151, 156, 168-69
- fenygetések 19
- Filkin, Len 84
- Finn, Elaine 167, 169, 174-75, 178
- Fiorina, Carly 25-26
- forma
- tervezés 135
 - kristály- 190
 - viselkedés- 76-77, 153
- frontális kapcsolat 194-95
- funkció 100, 102, 141-44, 159
- G
- Gaylord InterScience 99
- Geldmacher, Jay 19
- Georgescu, Peter 24
- Gregorian, Vartan 163
- Griffin, Chris 197-98
- Grove, Andrew 66
- H
- Halsey-Frickert 104
- Harley-Davidson 136
- hatalom 16, 114, 191
- határ/határvonal
- jelző 79, 88, 95
 - lista 83, 86
 - valódi - 168, 170-71, 181
- határvonal-elemzés 27
- határvonal-kérdőív 115-16
- határvonal-tudatosság mátrix 76, 78-79, 95, 97-98, 118
- hitelesség 16, 18, 30, 43, 46, 56, 67, 84, 86-88, 95, 119-20, 136, 146, 153, 164-65, 171-72, 191, 200
- Hoffer, Eric 17, 80, 166
- Horney, Karen 55, 74
- Hunter, Charlie 53-54, 63, 66, 68, 143, 153
- I
- identitás
- meghatározás 148
 - vállalati - 57, 135
- igazgatótanács
- feladata 104
 - működése 99-101
 - tagjai 36, 98, 101, 103, 107, 109, 111, 118
 - i ülések 98
- Intel 66
- itt-és-most jövőkép 130, 136, 140, 144, 146, 154, 156-57, 159
- J
- Jacklin, Phil 202
- Jákob 44-46, 165
- K
- katalizátor *l.* vezérigazgató mint katalizátor
- „Ki vagyok én?” (kérdőív) 21, 28, 31, 46-49, 51
- Klimek, Lisa 42
- kommunikáció 101, 105, 125, 128, 135-37, 140, 170, 189, 192, 194, 199, 203
- konferencia 93, 162, 180-81, 184
- konszenzus 115, 117, 169-71, 176, 191, 199-200
- kontaktus 82, 97, 192
- kontroll 40, 43, 102, 108, 110-14, 116, 120-21, 170, 193
- kölsönös tanulás 183-84
- közösség 15, 61-62, 81, 84-85, 93, 98-99, 131-34, 142, 158, 161, 189, 197
- kreatív én 38-39, 51-52, 169, 177
- külsőségek 53-71
- L
- Labyrinth 78, 80-81
- Laidlaw Cement 110
- Lamott, Anne 42
- Lassiter Corporation 73
- „légy a falon” tanácsadás 98
- Leisy, Jim 183
- lélek 19, 41, 44, 46, 87, 133, 146, 152-53, 169, 190
- leselkedő veszély 16, 18-20, 23-29, 31, 34, 38, 40-41, 44, 47-48, 52, 54, 60, 63-64, 66, 70, 83-84, 88-89, 114, 119, 121, 123-25, 127-28, 150, 154, 156, 159, 161-62, 166, 175, 177
- Lloyd, Frank 141

- M
- Machida, Soho 163
- Madison, Mark 46-47
- McCartney, Paul 119
- McCauley, Curt 73, 83, 86
- McGuire, Jim 172-73, 178
- Mellencamp, John Cougar 70
- menedzsment
- fejlesztés 108
 - „nyitott könyv” - 102
 - portfólió- 185
- mentorálás 82, 98, 138, 141, 183-203
- mesteri szint 76, 118, 135, 165, 199
- mesterségbeli tudás 69-70
- Metcalf, Jim 194-98, 200-01
- Mosco Nutrition 38
- Motorola 100-01, 108-09, 121
- mozgás
- ár- 36
 - dinamikus - 133
- előle-felé-ellene, E-F-E 74-75, 78-79, 81
- munka
- erő 100, 104, 174, 184
 - idő 184, 186
 - mánia 22, 167, 175
 - társ 23, 31, 35, 38-39, 55, 69, 74-75, 78, 93, 98-100, 116, 118, 120, 123-24, 128, 132-34, 136, 138, 146, 152, 154, 159, 161, 165, 170, 179-80, 187-89, 195, 199, 203
 - vállaló 126, 155, 179
- N
- Napóleon 13, 19, 46
- Negyedik Presbiteriánus Egyház (NPE) 131, 146-47
- New York 20, 58, 100-01, 149, 179, 190
- New York Times, The 149
- nézőpont 42, 145, 185
- Ny
- „nyitott könyv” menedzsment 102
- O
- Obelisk, Inc. 53-54, 56, 63-64, 66-68, 70, 124, 143, 153
- Ockham borotvája 141-42
- Ogilvy & Mather 68
- Ogilvy, David 68, 137
- Olins, Wally 135, 137
- oltalmazó jelenlét 16, 18, 20, 23, 28-29, 31, 34, 38, 40-41, 44, 48, 52, 54, 60, 66, 70-71, 83-84, 114, 119, 123-25, 127, 143, 150, 156, 159, 161, 166, 172, 177
- ott-és-akkor jövőkép 136, 140, 146, 157
- Overby, Phil 41, 43
- Ö
- önismeret 15, 59-60
- önmegváltoztatás 34
- P
- Parker, Gordon 78, 87-88, 94-95, 162
- Parsons, Nicole 77
- Pat szabályai 109, 121
- példakép 68, 70, 100, 119, 127, 161-81, 186, 196, 199, 203
- Penrose, Wally 43
- perspektíva
- történelmi - 69
- Phillips, Jim 196-97
- Phillipson, Ed 168, 170
- Porsche 135
- Q
- Quest Music (QM) 54-57, 64, -66, 71, 124, 142
- R
- részvény 22, 24, 26, 36, 47, 58-59, 101, 103, 107-09, 126, 139, 151, 155-56, 185, 192
- Reserve Resources 145-46
- reveláció 69
- Ridge, Garry 152, 183, 191-92, 194, 198, 200-01
- S
- Sahm, Doug 87
- sebezhetőség 19, 39-41, 46, 88, 136, 200
- senki földje 81-82, 116
- Shaw, Robert 68-70
- sors
- orientált 67
 - beteljesedett - 75
 - valódi - 14, 40, 43, 179
- Southwest Airlines 136
- sötét oldal 18-21, 23, 28, 84-85, 94, 104
- Starbucks 135
- stratégia 60, 66-67, 71, 88, 99, 105, 123, 145-46, 188

Sullivan, Louis 141, 144
Summers, Gary 145-46

Sz

személyiség

- elméletek 27, 33, 74
- fejlesztés 53
- valós - 71

szerkezet (forma) 11, 159

szervezet(ek) 17, 24, 36, 53-54, 56-57, 59,
66-69, 80-81, 86, 88, 98-102, 108-09,
111, 113, 124, 131-33, 135, 142, 146,
159, 162, 180-81, 183, 196-97, 199, 202

T

tanulás 83, 97, 112-13, 117, 162, 183-84,
186-89, 192, 197, 200

termékfejlesztés 139, 155, 159

tőkesúlyérték 132-33, 140, 148

történelmi perspektíva 69

U

USG 58-64, 66, 68, 101, 124, 132, 143, 146-
47, 161, 194, 196-97, 200-01

V

vállalat

- célja 141, 157-58
- életstílusa 146, 148-49, 153-54, 156
- identitáskészlete 134
- megélt értékei 138, 147-48, 150-51, 153
- újragondolt életstílusa 174
- i kultúra 17, 60, 186
- leány- 58, 73, 197
- nagy- 13-14, 17, 61, 64, 81, 92, 109, 111,
120, 124-26, 135, 180
- óriás- 67, 101, 161

vállalati diagnosztika 55-56, 64-66, 71, 130,
142-44, 148

valóság 19, 39, 43, 46, 54-55, 62, 64-67, 73,
89, 91, 128, 130, 138-39, 146, 158, 170,
185

vezérigazgató

- mint katalizátor 100, 103, 105-06, 109,
121-22

elsórangú - 75, 92, 94

elvesztett - 78-79, 88

hatékony - 83, 102, 175, 183

képzeletbeli - 142

kinevezett - 34

világnézet 14, 27-30, 57, 66, 71, 89, 144,
153, 177

világos oldal 20-21, 23, 26, 28, 44, 84-85, 94,
104

W

Wallace, Bill 99

Wardlaw, Arch 97, 105, 111, 116

WD-40 152-53, 192-94, 200-01

Weil, Christopher 184-85, 198, 200-01

Wells, John 185, 201

Whiteside, Steve 38

Winslow, Foster 152-54

Witherspoon, Nate 110-11

Wolsley, Av 110, 116

Z

zarándok 15-16, 161, 172-74, 183

Zastrov, Norman 87-89

Zénón paradoxona 44, 177